



Aus dem Inhalt dieser Ausgabe:

Positionierung des Controllings zum internen Business Partner

Die ZWZ AG plant ihre Zukunft

Von der Masterplanung zum ICT-Budget

Inhalt

<i>Positionierung des Controllings zum internen Business Partner</i>	Seite 3
<i>Die Arbeitszeitanalyse als Instrument zur Weiterentwicklung der Pflegeorganisation</i>	Seite 5
<i>Die ZWZ AG plant ihre Zukunft</i>	Seite 7
<i>Exzellenz auch bei der strategischen Führung</i>	Seite 9
<i>Von der Masterplanung zum ICT-Budget</i>	Seite 10
<i>Herausforderungen und Trends der Zukunft in der Langzeitpflege</i>	Seite 12
<i>Prozessaufnahme nach Neuorganisation in selbstorganisierte Teams</i>	Seite 13
<i>Markt- und Umfeldanalyse für das Alters- und Pflegeheim Wattenwil</i>	Seite 15
<i>Bettenbedarfsplanung in Alters- und Pflegezentren – wohin geht die Reise und was bedeutet dies für meine Institution?</i>	Seite 17
<i>Workshop «Fachkräftemangel»</i>	Seite 18
<i>Erste Ergebnisse zum Digitalisierungs-Check für Alters- und Pflegezentren</i>	Seite 20
<i>Abgeschlossene Rekrutierungs-Prozesse</i>	Seite 22
<i>Pensionierung Annekäthi Bischoff, Verabschiedung Silke Däppen</i>	Seite 23
<i>Begrüssung Dieter Schwarzer und Stephan Kunz</i>	Seite 23
<i>Veranstaltungshinweise</i>	Seite 24



Informativ – Das Magazin der Keller Unternehmensberatung
Ausgabe Nr. 36 | Dezember 2021



Impressum Herausgeberin: Keller Unternehmensberatung AG, Baden-Dättwil | **Kontakt:** skeller@keller-beratung.ch, 056 483 05 10
Redaktionelle Mitarbeit an dieser Ausgabe: Simon Keller, Werner Keller, Sandra Maienza, Thomas Mauchle, Guido Schuppisser, Stefan Trachsel | **Bildnachweise:** Alle nicht gekennzeichneten Bilder und Grafiken sind Eigentum der Herausgeberin oder durch diese lizenziert. | **Layout und Produktion:** ORCAMEDIA Werbe- und Produktionsagentur ASW, Niederrohrdorf **Druck:** Wohler-Druck AG, Spreitenbach | Gedruckt auf umweltfreundlichem, FSC-zertifiziertem Papier.

Positionierung des Controllings zum internen Business Partner

Das Controlling in Spitälern und Kliniken ist stark mit der Aufbereitung von Informationen für externe Stellen beschäftigt. ITAR_K, Krankenhausstatistik sowie zusätzliche Bedürfnisse von Versicherungen und Kantonen beanspruchen Zeit, bringen intern aber nur beschränkt einen Nutzen. Die Entscheidungsunterstützung wird zum Teil auf andere Rollen – zum Beispiel das Klinikmanagement oder die Unternehmensentwicklung – verschoben und das Controlling entfremdet sich zunehmend von seiner Kernaufgabe als Sparring Partner. Es braucht einen Wandel!



Prof. Dr. Ulrich Krings, FHNW, während seines Referats anlässlich des Seminars

In unserem Seminar vom 29. Oktober 2021 zeigten Referentinnen und Referenten aus Praxis und Wissenschaft Ansätze und Überlegungen auf, damit das Controlling seine Rolle als Entscheidungsunterstützung wie auch als inhouse Berater wahrnehmen kann.

Datensammlung automatisieren und standardisieren

Das Controlling ist in vielen Bereichen noch als «Datensammler» unterwegs. Um Zeit für andere Aufgaben zu schaffen, muss die Datensammlung automatisiert werden. Prof. Dr. Björn Maier, Vorsitzender des Deutschen Vereins für Krankenhaus-Controlling, berichtete über die jährlichen Erhebungen zum Stand des Controllings in deutschen Krankenhäusern: Während in den Jahren 2011 bis 2015 die Nutzung von Datawarehouse-Systemen (DWH) kontinuierlich zunahm, stagniert diese heute. Weiter werden darin vor allem Daten zur

Finanzbuchhaltung und den Leistungen gesammelt, Daten der Personalwirtschaft werden deutlich seltener abgebildet, auch wenn das Personal in Summe der grösste Kostenbereich im Spital oder der Klinik ist und damit eine wesentliche Steuerungsrelevanz hätte. Und nicht zuletzt, bzw. auch in Folge, können in vielen Kliniken die Daten nicht direkt aus dem DWH übernommen werden, sondern es sind weitere händische Schritte nötig, um die Informationen beispielsweise für das Reporting nutzen zu können. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden nicht ausgereizt.

Irmgard Wübbeling, Mitglied des Vorstands der Sana Kliniken AG, bestätigt dies: interne und externe Datenquellen sind durchgängig zu verknüpfen, über die Finanzdaten hinaus. Weiter ist sicherzustellen, dass die Daten auch bereichs- und abteilungsübergreifend einheitlich genutzt werden.

Controller als Netzwerker bedingt Kulturwandel

Frau Wübbeling weist weiter darauf hin, dass die Controller sich neu positionieren müssen. Die Unsicherheiten, Komplexität und Veränderungsdynamik sind sehr hoch, die keine Person allein überblicken kann. Es werden Fachleute benötigt, welche vernetzt miteinander interagieren und sich in ihrem Wissen ergänzen. Controller müssen sich in der Matrix bewegen können, unternehmerisch Denken und als kritische Fragesteller auftreten dürfen. Dies bedingt Kenntnisse über Geschäftsmodelle und -prozesse, um vom Gegenüber als ernsthafter Partner wahrgenommen werden zu können, umgekehrt muss intern aber auch die Kultur geschaffen werden, welche kritische Fragen zulässt und Diskussionen ermöglicht.



Irmgard Wübbeling, Mitglied des Vorstands der Sana Kliniken

Die Rolle des Controllings im Netzwerk zeigte auch Benedikt Niederer, Leiter Unternehmensentwicklung am Kantonsspital Baden (KSB), anhand des Controllings von Projektvorhaben auf. Der Prozess von der Idee bis zum bewilligten Projekt wird im KSB toolbasiert gesteuert und interdisziplinär begleitet. Das Controlling leistet im Investitionsboard, welches Projekte in ihrem Freigabeprozess durchlaufen, einen Beitrag als Fachspezialist bei deren Beurteilung.

Neue Rollenbilder im Controlling für mehr Service-Qualität

Philippe Salathé, Leiter Finanzen im Kantonsspital Baselland, berichtete von der erfolgten Reorganisation des Controllings hin zu einer Abteilung mit zwei Teams: das Team Business Data & Reporting setzt den Schwerpunkt auf die Datenaufbereitung und hierbei auch auf die Automatisierung, in der Budgetierung wie auch im Reporting/BI. Das Team Business Partner kann damit vollumfänglich als interner Berater und Entscheidungsunterstützung wirken. Die Aufteilung steigert nicht zuletzt auch die Attraktivität des Controllings im Spital

selbst. Es sind Spezialisierungen und verschiedene Senioritätsstufen im Controlling möglich, entlang welchen man sich entwickeln kann.

Philippe Salathé zu den Kompetenzen des Controllings:

«Wir müssen dafür sorgen, dass trotz wachsender Komplexität schwierige Zusammenhänge verständlich darzustellen sind, der Kommunikationsfähigkeit der Controller kommt daher eine wachsende Bedeutung zu.»

Mehr Effizienz und Effektivität im Controlling

Prof Dr. Ulrich Krings von der Fachhochschule Nordwestschweiz machte anschaulich und nachvollziehbar, dass es nicht neue Methoden sind, die eine Repositionierung des Controllings als Business Partner ermöglichen, sondern die Rückbesinnung auf Altbekanntes. Aus seiner Sicht wichtig ist der «Net Information Value»: was ist dem Management eine Information im Verhältnis zum Aufwand zu deren Gewinn oder Aufbereitung Wert? Effizienz- und Effektivitätssteigerung kann mit der Rückbesinnung auf das Wesentliche schnell und einfach erreicht werden.

Peter Aebersold, Leiter Controlling der Lindenhofgruppe, erläuterte eindrücklich, wie die Gruppe sich in der Budgetierung je Abteilung auf eine einzige steuerungsrelevante Kennzahl fokussiert: den Leistungen im Verhältnis zum Personaleinsatz. Die zeitintensiven Erarbeitungen und Diskussionen von reinen Stellenplanbudgets konnten eliminiert werden.

Peter Aebersold zur Rolle von Controllinggesprächen:

«Fokussierung auf die Ziele bedeutet bei Zielabweichungen Massnahmen abzuleiten statt nur Begründungen festzuhalten.»

Wie weiter mit der Kostenrechnung

REKOLE® als Branchenlösung ist etabliert für die Preisbildung in der Branche. Pascal Besson, Mitglied der Geschäftsleitung von H+ die Spitäler der Schweiz, sieht aber auch einige Herausforderungen: REKOLE® ist zwar zur Tarifbildung via SwissDRG von allen Parteien akzeptiert, in der Ermittlung der Baserates gilt hingegen die VKL. Die VKL soll zudem mittels in Revision stehender KVV (Verordnung über die Krankenversicherung) gestärkt werden, unter anderem mittels Testat einer externen Revisionsstelle, welches bestätigen soll, dass die Kostenrechnung keine Abweichungen von den Bestimmungen der VKL-Verordnung aufweist. Ziel von H+ ist daher, das Nebeneinander von VKL und REKOLE® aufzulösen, indem beispielsweise die VKL-Vorgaben in

REKOLE® anerkannt werden und die REKOLE®-Zertifizierung darauf ausgerichtet wird.

Da REKOLE® der Tarifbildung dient und nicht zwingend ein internes Steuerungsinstrument ist, empfiehlt sich für interne Zwecke die Behandlungspfade aufzunehmen und die Prozesskosten anzuschauen. Dieter Schwarzer, seit 15. November 2021 Berater bei der Keller Unternehmensberatung AG, erläutert, wie darüber einerseits die Produktivität (Input/Output) wie auch die Qualität (Input/Outcome) systematisch erfasst werden kann. Die Qualität gewinnt zunehmend an Bedeutung, bspw. auch im Kontext von Value Based Healthcare und entsprechend lohnt es sich, wenn sich auch das Controlling frühzeitig mit den damit in Beziehung stehenden Fragestellungen auseinandersetzt und diese in die Steuerungsinstrumente aufnimmt.

Ausrichtung auf die Zukunft

Die Digitalisierung unterstützt die Datensammlung und Automatisierung. Das Controlling soll hierbei in

der Schaffung einer «Single Source of Truth» die Federführung übernehmen. Hierzu sind neue Kompetenzen nötig (bspw. im Bereich Data Science), die intern aufzubauen oder extern zu beschaffen sind. Wichtig ist vorab eine klare Strategie über Prioritäten und Nutzen der Datensammlung.

Parallel soll das Controlling mehr Zeit für echte Entscheidungsunterstützung gewinnen. Interdisziplinarität, Kommunikationsfähigkeiten und hohes Verständnis zu Abläufen und Prozessen wie auch zur Gesamtstrategie ist gefordert, um als Business Partner oder Inhouse Consultant einen Mehrwert zu schaffen. Der Weg dorthin bedeutet oft ein Kulturwandel: die Controller sind als Business Partner im Unternehmen sichtbar und spürbar zu machen, Akzeptanz durch Involvement und hohe Service-Qualität sicherzustellen. Die Leistungen und Organisation sind daher in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichen, den internen Kunden, zu gestalten. ▲

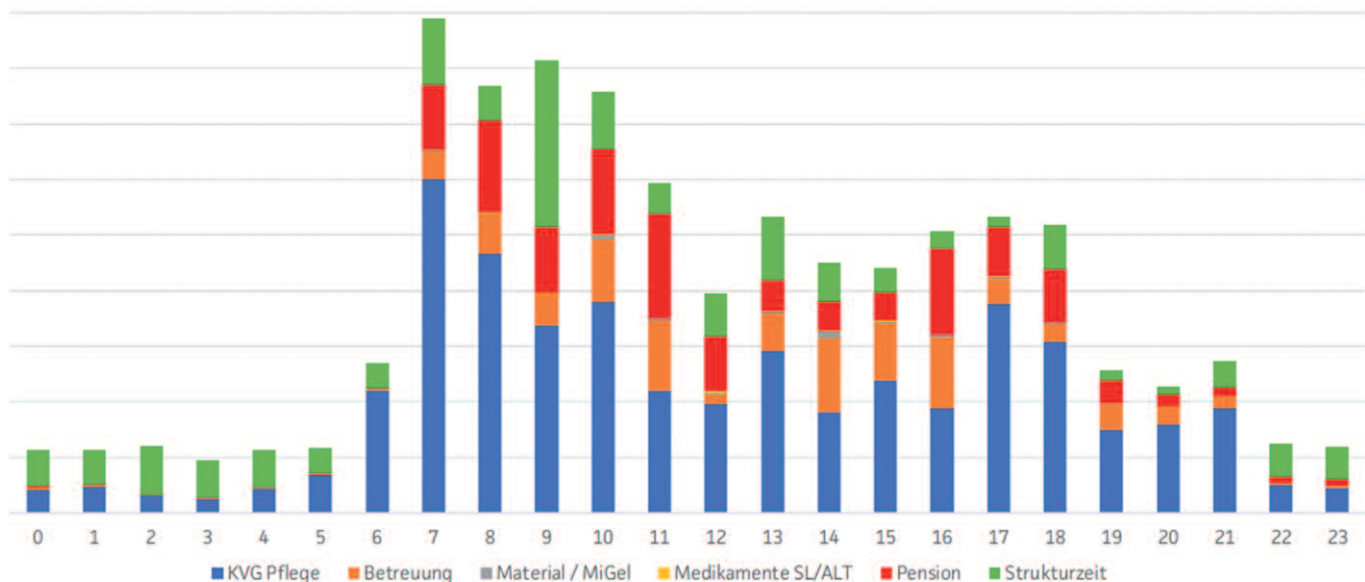
Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

Die Arbeitszeitanalyse als Instrument zur Weiterentwicklung der Pflegeorganisation

Das Zentrum Sunnegarte in Bubikon durfte Ende 2019 einen Neubau beziehen. Die mit den räumlichen Veränderungen verbundenen Anpassungen in den Abläufen und der Organisation wurden nach dem Umzug gefestigt und wo nötig im 2020 angepasst. Die zwischenzeitig etablierten Prozesse wurden im Frühling 2021 mit einer Arbeitszeitanalyse auf Optimierungspotentiale überprüft.

Auf den bereits für die Pflegedokumentation im Einsatz stehenden Mobiltelefonen wurden hierzu mittels der Lösung 2CARE während der Erhebungsperiode kontinuierlich die effektiven Zeiten zu den verschiedenen

Tätigkeiten in der Pflege erfasst, laufend auf korrekte und vollständige Erfassung überprüft und anschliessend ausgewertet. In der Überlagerung ergibt sich ein Bild über den typischen Tagesverlauf:



Durchschnittlich während 14 Tagen geleistete Minuten je Stunde nach Tätigkeitsgebiet im Tagesverlauf



Marianne Bach, Bereichsleitung Betreuung und Pflege, Zentrum Sunnegarte:

«Mit der Analyse konnten wir im Pflegekader faktenbasiert Unterschiede in den Tätigkeiten zwischen den Wohnbereichen, Diensten und Ausbildungslevel erkennen, diskutieren und mögliche Handlungsfelder miteinander bearbeiten.»

Für Frau Bach, Bereichsleitung Betreuung und Pflege im Zentrum Sunnegarte, von Interesse waren neben den Unterschieden in den Aktivitäten zwischen dem geschützten Wohnen und den übrigen Wohnbereichen vor allem der Zeiteinsatz für KVG-Pflege je Bewohner im Vergleich zur jeweiligen Einstufung, der Zeitaufwand für Betreuung und Pension und den dabei im Detail ausgeführten Aktivitäten, Aufwände und zeitliche Verteilung der Rapporte und die Auslastung der Nachtwache. Mit den auf Basis der gesammelten Daten erstellten Auswertungen konnten die Fragestellungen adressiert und im Rahmen eines Workshops diskutiert werden.

Beispielsweise konnten Vermutungen aus dem Pflegeteam, dass im Zentrum Sunnegarte im geschützten Wohnen der Betreuungsaufwand absolut und je Bewohner deutlich höher liegt als in den übrigen Bereichen, zahlenbasiert klar nachgewiesen werden. Dagegen eher überraschend war, dass sich auch zwischen den beiden anderen Wohnbereichen der zeitliche Aufwand für die Betreuung unterscheidet, sowohl vom Volumen her wie auch im Tagesverlauf.

Der Vergleich der Wohnbereiche lieferte quer durch alle Analysen diverse Impulse um voneinander zu lernen, Unterschiede zu verstehen, aber auch mögliche Handlungsfelder zu eruieren.

Anhand der Analyse konnte weiter auch aufgezeigt werden, welche Aktivitäten die Nachtwache während ihrer Schicht typischerweise wahrnimmt. Von Interesse waren dabei insbesondere das Ausmass und die zeitliche Verteilung der Präsenzzeiten oder Aktivitäten, die nicht direkt mit pflegerischen Leistungen verbunden waren. Ziel war eine Abschätzung zu ermöglichen, inwieweit der Nachtdienst noch freie Kapazitäten aufweist, um in naher Zukunft auch für weitere, sich in Aufbau befindende, Wohn- und Betreuungsformen bereichsübergreifend tätig sein zu können. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch
Sandra Maienza, maienza@keller-beratung.ch



Zentrum Sunnegarte AG

Die Zentrum Sunnegarte AG ist ein regional verankertes Kompetenzzentrum spezialisiert auf Themen im Alter: Betreuung und Pflege, Wohnen mit/ohne Service, Spitex und Beratung. Verschiedene, ergänzende Dienstleistungen (z. B. Mahlzeitendienst, Wäsche- und Reinigungsservice) ermöglichen das Leben zu Hause – auch nach Spital- oder Reha-Aufenthalten. Bewusst wird eine freundliche und zuvorkommende Atmosphäre geschaffen, damit sich Bewohner, Klienten der Spitex, Mieter der Alterswohnungen, Besucher und Mitarbeitende wohl fühlen.

www.zentrum-sunnegarte.ch



Qualitätsgesicherte Arbeitszeitenanalyse

Die Keller Unternehmensberatung AG begleitet Alters- und Pflegezentren bei der Analyse der Tätigkeiten in der Pflege. Die Erhebung erfolgt mit der Handy-basierten Lösung 2CARE der Firma 2BIT. Als Basis ermitteln wir die Verteilungsschlüssel Pflege für die KORE Curaviva. Weiter können im Rahmen eines Workshops Handlungsfelder zu diversen Themenfeldern aufgezeigt werden: die Aufgabenverteilung im Grade-Mix, Aufgabenschwerpunkte im Tagesverlauf, Einstufung der Bewohnenden, Unterschiede in den Abteilungen u.v.m.

Mehr Info dazu via QR-Code



Die ZWZ AG plant ihre Zukunft

Wie in vielen Branchen findet auch bei den Wäschereien eine Transformation statt: Das Produkt rückt in den Hintergrund und umfassende Logistik- und weitere Dienstleistungen werden immer wichtiger. Dabei spielt auch die Digitalisierung eine wettbewerbsrelevante Rolle. Die ZWZ AG agiert erfolgreich als textiler Vollversorger mit Fokussierung auf das Gesundheitswesen. Verwaltungsrat und Kader haben sich in einer Klausurtagung intensiv mit der Zukunft auseinandergesetzt und die Strategie für die nächsten Jahre festgelegt.



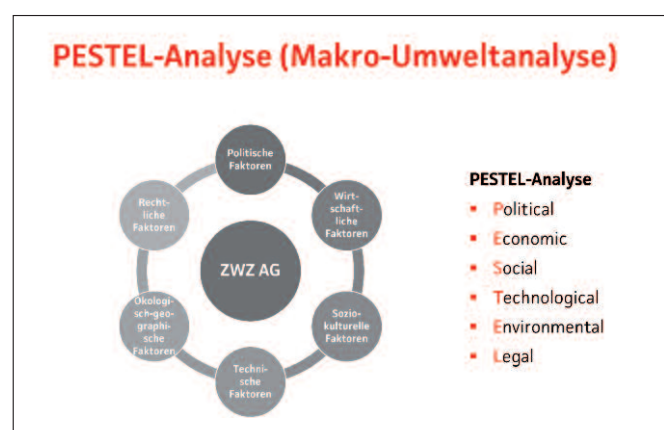
Der Wäschereimarkt in der Schweiz bewegt sich in einem stetigen Wandel. Einige wenige grosse Anbieter decken mittlerweile einen grossen Teil des Marktes ab und der Preiskampf ist gross. Um sich in diesem dynamischen Markt langfristig erfolgreich behaupten zu können, muss die ZWZ AG die Trends frühzeitig erkennen, sich darauf ausrichten und ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich weiterentwickeln.

Umfassende Analysen als Grundlage

Im Rahmen eines von der Keller Unternehmensberatung AG moderierten Strategiprozesses wurden als Vorbereitung der Klausurtagung umfassende Markt- und Mitbewerber-Analysen erarbeitet, um die Stärken und Schwächen der Marktteilnehmer einzuschätzen, aber insbesondere auch das künftige Marktpotenzial abschätzen zu können. Eine interne Analyse der ZWZ AG wurde vom Kader erarbeitet, um Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken zu identifizieren.

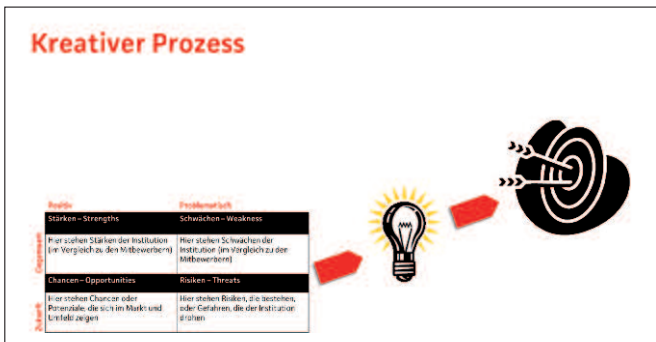
PESTEL-Analyse als Makro-Einschätzung

Mit Hilfe der PESTEL-Analyse wurde das Unternehmensumfeld (das Makroumfeld) in Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten, (wahrscheinliche) Entwicklungen sowie deren Auswirkungen untersucht und beschrieben. Die Ergebnisse geben einen weiteren Input für die Entwicklung der Strategie.



Strategie-Entwicklung als kreativer Prozess

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie ist ein spannender, zumeist auch anspruchsvoller Prozess. Unterschiedliche Interessen sind zu strukturieren und priorisieren, innovative Ziele zu definieren und Stossrichtungen zu erkennen.



Auch wenn es ein kreativer Prozess ist, so gibt es einige Möglichkeiten, die Strategie-Entwicklung zu unterstützen. Bewährt hat sich immer wieder, bestehende Stärken auszubauen und Chancen zu nutzen oder aber Schwächen und Risiken zu reduzieren. Dies setzt voraus, dass eine sorgfältige Analyse erarbeitet wurde, um die eigene Position und jene der Mitbewerber korrekt einordnen zu können.



Thomas Zimmerli, Präsident des Verwaltungsrates der ZWZ AG:

«Die ZWZ AG wird als führende Wäscherei im Gesundheitswesen auch in Zukunft die Rolle als moderner, innovativer und zuverlässiger Partner spielen. Mit dem durchgeführten Strategieprozess wurden die Stossrichtungen und

Massnahmen erarbeitet, um unsere Kunden mit dem Einsatz von nachhaltigen Lösungen und ausgeklügelten Logistikleistungen auch langfristig begeistern zu können.»

Strategische Stossrichtungen

Die strategischen Massnahmen werden strukturiert beschrieben, in dem übergeordnet die Stossrichtung definiert wird. Daraus abgeleitet werden eine oder mehrere strategische Massnahmen sowie zugehörige Lieferobjekte.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der ZWZ AG haben damit eine verbindliche Grundlage zur Hand, um die Strategie-Entwicklung plangemäss voranzutreiben und ein entsprechendes strategisches Controlling zu etablieren. ▲



ZWZ AG – eine der modernsten Wäschereien Europas

Die ZWZ ist durch ständige Erneuerung mit innovativen Ansätzen eine langjährige Partnerin des Gesundheitswesens. Als grösster Wäschereibetrieb der Schweiz mit modernsten Anlagen legt sie grossen Wert auf Qualität, Hygiene und Einfachheit.

Der topmoderne Maschinenpark erlaubt Waschleistungen von rund 5 Tonnen pro Stunde und Verarbeitungs- und Sortierkapazität für Berufskleider von über 4'500 Teilen pro Stunde. Mit über 200 Mitarbeitenden aus 30 verschiedenen Nationen ist die ZWZ AG ein wichtiger Partner für viele Spitäler, Kliniken und Alters- und Pflegeheime.

Nachhaltigkeit ist der ZWZ AG wichtig. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden sind überzeugt, dass nur dann langfristiger Erfolg entsteht, wenn Umweltschutz, soziale Verantwortung und wirtschaftliches Denken im Einklang stehen.

www.zwz.ch



Exzellenz auch bei der strategischen Führung

Vielleicht ein veraltetes Führungsverständnis, aber die Aussage «mit gutem Beispiel vorangehen» gilt wohl unverändert für die strategische Führung. Wenn der Verwaltungsrat, Stiftungsrat oder Vorstand von der Geschäftsleitung eine vorbildliche Funktionsweise erwartet, sollte er dies selbst auch so leben.

Mit unserer mehrfach erprobten Online-Umfrage beurteilen die Mitglieder der strategischen Führung ihre Arbeit und das Zusammenwirken entlang folgender sieben Themenblöcke:

- Strategische Führung und strategisches Controlling
- Verwaltungsrat-/Stiftungsrat-Kultur
- Verwaltungsrat-/Stiftungsrat Struktur
- Sitzungsmanagement
- Zusammensetzung
- Management der operativen Führung
- Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen

Mit den zugrunde liegenden Fragen wird durch die Mitglieder eine Selbst-Einschätzung vorgenommen, beispielsweise ob die Aufgaben und die Verantwortung genügend wahrgenommen werden, die Organisation und Führung des Gremiums und der Sitzungen professionell und zielgerichtet sind, innerhalb des Gremiums eine angemessene Vertrauenskultur besteht oder ob das Gremium richtig zusammengesetzt ist.

Die Auswertung der Online-Umfrage wird in der Regel in einem Workshop gemeinsam diskutiert und Massnahmen werden entsprechend eingeleitet – ein wichtiger Schritt in Richtung exzellente Arbeitsweise des Vorstandes, Verwaltungsrates oder Stiftungsrates. ▲

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Eigenbeurteilung des Verwaltungsrates/Stiftungsrates/Vorstandes 10 %

Strategische Führung und strategisches Controlling

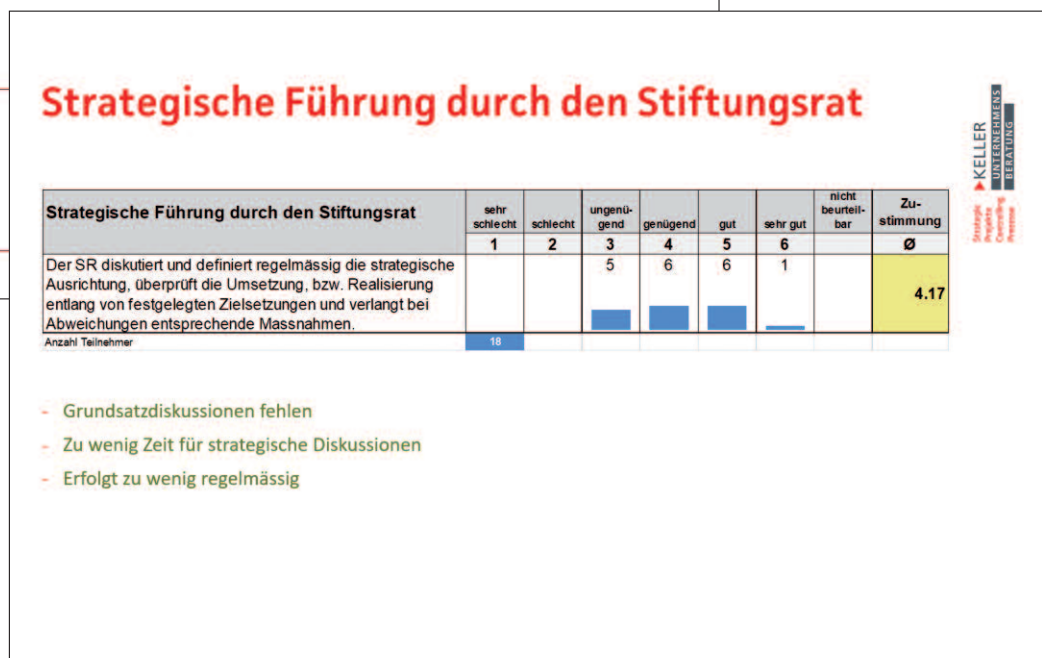
Strategische Führung durch den Stiftungsrat*

Der SR diskutiert und definiert regelmässig die strategische Ausrichtung, überprüft die Umsetzung, bzw. Realisierung entlang von festgelegten Zielsetzungen und verlangt bei Abweichungen entsprechende Massnahmen.

Ihre Bewertung: 1 = sehr schlecht 2 = schlecht 3 = ungenügend 4 = genügend 5 = gut 6 = sehr gut nicht beurteilbar

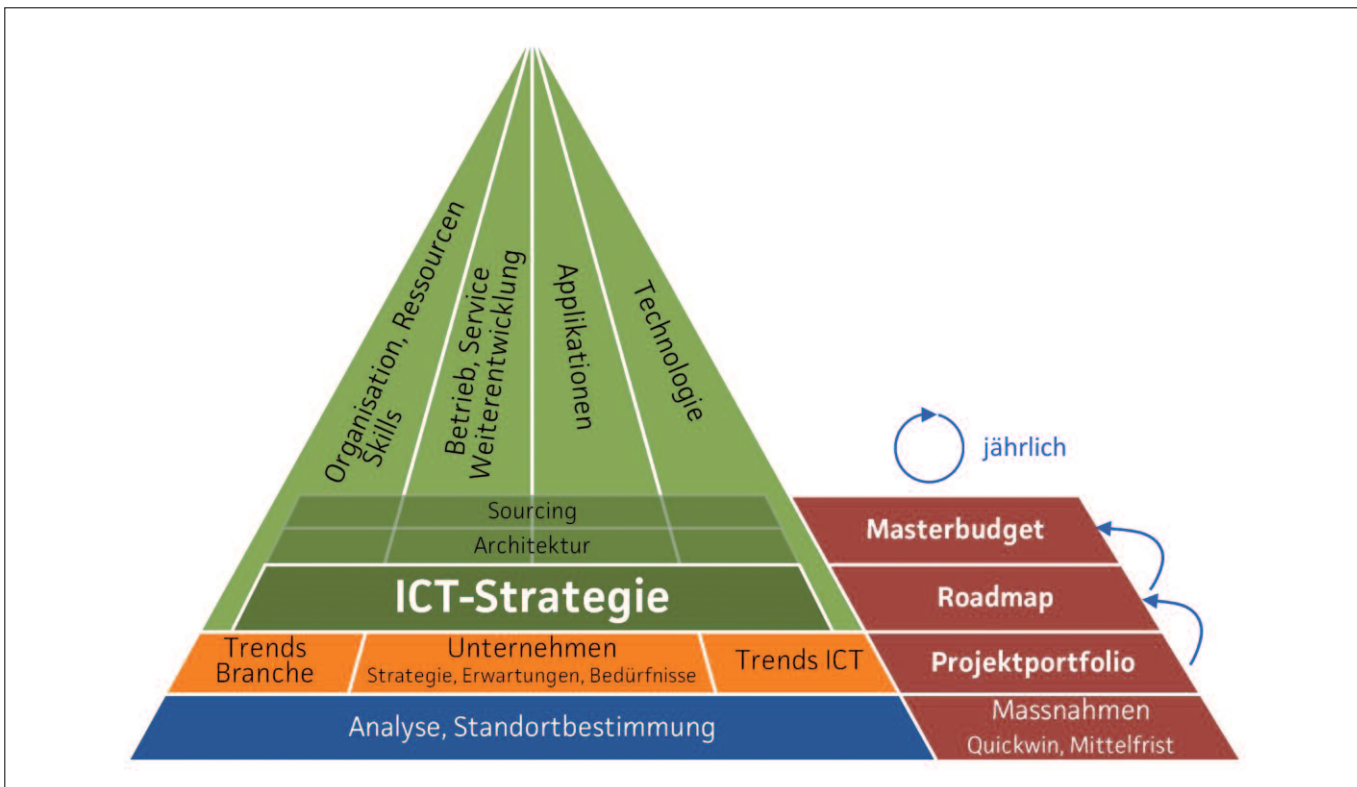
Kommentar (optional)

Screenshots Online-Umfrage und Auswertung



Von der Masterplanung zum ICT-Budget

In Zeiten knapper finanzieller Mittel – das gilt nicht nur, aber verstärkt auch – für die IT-Mittel, ist eine umsichtige Planung und Budgetierung das Mass aller Dinge. Wir müssen wegkommen von der jährlichen Planung, indem wir die Mittel telle-quelle um einen bestimmten fixen Prozentsatz erhöhen oder zumindest einfach dasselbe budgetieren wie letztes Jahr. Ein solches Vorgehen gehört definitiv der Vergangenheit an und wird den heutigen Transparenzansprüchen nicht mehr gerecht. Nur eine Detailplanung verbunden mit der Priorisierung von Vorhaben auf der operativen Leitungsebene kann hier Abhilfe schaffen.



Komponenten der ICT Strategie (Pyramide) und der damit verknüpften ICT-Planung (in rot)

Erst wenn transparent aufgezeigt werden kann, wie sich das Budget aufgrund welcher Vorhaben zusammensetzt, kann auch pauschalen Budgetkürzungen («die IT muss 10% Kosten sparen») sinnvoll entgegengewirkt werden: Das Management muss sich damit auseinandersetzen, welche Projekte gestrichen oder verschoben bzw. welche IT-Services auf der Betriebsseite heruntergefahren oder zumindest optimiert werden sollen. Das gemeinsame Verständnis über Umfang der Leistungen und berücksichtigte Projekte wird damit verbessert.

Doch wie kommen wir zu einem solchen Budget?

Der Weg führt über eine klare ICT-Strategie und eine Masterplanung.

Fast alle Projekte in einem Unternehmen haben heute – und im Zuge der Digitalisierung je länger je mehr – einen wesentlichen Kostenanteil bei der IT. Das heisst, dass die IT grundsätzlich bei fast allen Vorhaben, auch bei strategischen, frühzeitig mit einbezogen werden soll. So sind denn auch die Projekte aus dem Business zu einem grossen Teil die wahren Kostentreiber in der IT. Nicht selten müssen nämlich zusätzliche Server bereitgestellt und Applikationen vorbereitet und zur Nutzung verteilt werden.

Natürlich gibt es auch IT-Infrastruktur-Kosten (beispielsweise das «Blech» wie Server und Storage, Clients und Netzwerkkomponenten, Security-Komponenten). Diese Komponenten unterliegen in der Regel klaren Nutzungszyklen. Dazu gehören auch die Betriebssysteme und «Middleware»-Komponenten. Sie sind somit gut planbar mit einer Roadmap mit einem Horizont von ca. 5 Jahren.

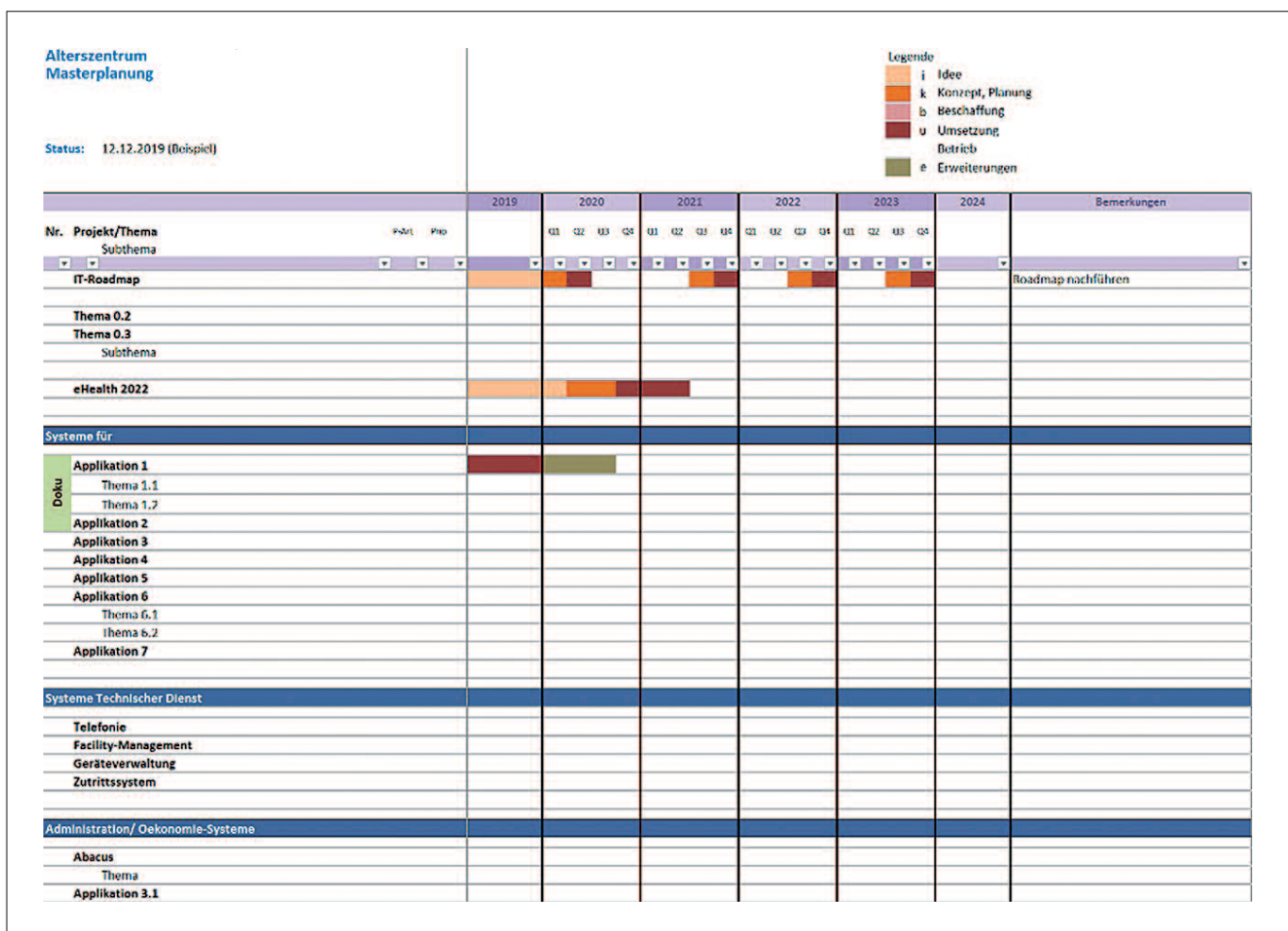
Alle diese IT-Mittel sollen zusammen mit den Projekten in einer Roadmap aufgeführt werden. Damit wird klar ausgewiesen, welche Komponente zu welchem Zeitpunkt eingeplant werden (müssen). Basierend auf der Roadmap kann nun ein darauf abgestimmtes Mehrjahres-Budget erstellt werden (Masterbudget-Planung). Bei mehrjährigen Projekten ist darauf zu achten, dass die Finanzierung der Vorhaben auf die jeweiligen Jahre aufgeteilt werden.

Da die Masterbudgets in der Regel eine hohe Komplexität aufweisen, empfiehlt sich eine Rekapitulationen pro Projekt und pro Jahr (und ev. pro Projekt-Etappe) zu

integrieren, um die Informationen managementtauglich bereitzustellen und auch im Falle von nötigen Budget-Kürzungen themenorientiert schnell Auskunft über Auswirkungen informieren zu können. Nach Genehmigung kann das Masterbudget dann als Grundlage für die operative Projektplanung verwendet werden.

Eine durchgängig organisierte Planung zahlt sich damit aus durch Klarheit für alle Beteiligten über Inhalt, Budgets und Termine und schafft hierüber auch Verbindlichkeiten und Vertrauen. ▲

Stefan Trachsel, trachsel@keller-beratung.ch



Beispiel Masterplanung

Herausforderungen und Trends der Zukunft in der Langzeitpflege

Die Alters- und Pflegezentren stehen vor vielfältigen Herausforderungen und einem Veränderungsprozess: Verlagerung von stationär zu ambulant, neue Bedürfnisse der Bewohnenden und Angehörigen, Personalmangel und Kostendruck sind einige Beispiele, die nicht zuletzt auch durch die Pandemie intensiviert wurden. Eine Positionierung und Vorbereitung auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Zukunft ist unabdingbar.



In der ersten Durchführung des neu konzipierten zwei-tägigen Seminars für Geschäftsleitungsmitglieder von Alters- und Pflegezentren erhielten Teilnehmende Impulse zu strategierelevanten Themen. Referenten aus Wissenschaft und Praxis beleuchteten den Markt, die Bedürfnisse der Bewohnenden wie auch der Mitarbeitenden. Weiter wurden Trends in der Pflege, im ärztlichen Dienst, in der Verpflegung, im Bau oder resultierend aus der Digitalisierung aufgezeigt. Es zeigte sich, dass die Themen nicht isoliert betrachtet werden können,

sondern zum Teil sehr eng ineinandergreifen. Strategie, Struktur und Kultur entscheiden über den Umgang mit den damit verbundenen Herausforderungen.

Durch die Beschränkung auf rund 20 Teilnehmende konnte ein enger und persönlicher Erfahrungsaustausch gepflegt werden, sowohl im Seminar bei Diskussionen zu den Referaten wie auch während den Pausen im direkten Gespräch. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

Weitere Durchführungen zum Seminar «Strategierelevante Themen für GL-Mitglieder von Alters- und Pflegezentren»

Die zukünftige Ausrichtung und Wahrung der Attraktivität, sowohl für Bewohner als auch für die Mitarbeitenden, fordert die operative Führung.

Das Seminar vermittelt Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Institution. Referenten aus Praxis und Forschung bieten eine breite Übersicht zu den Entwicklungen in der Branche.

Die nächsten Seminar-Termine stehen fest:

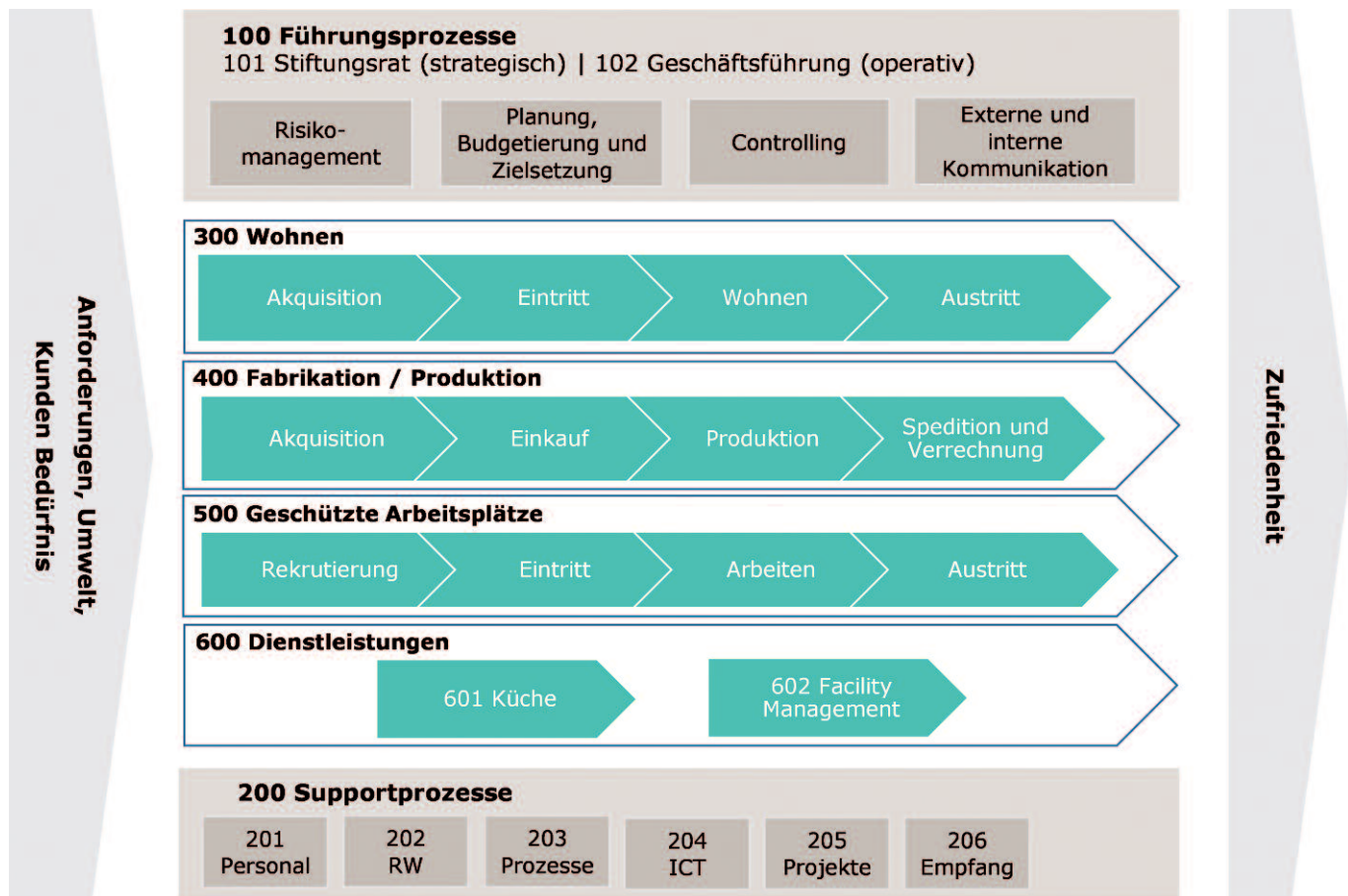
- 10. / 11. Mai 2022 in Winterthur, Hotel Banana City
- 9. / 10. November 2022 in Olten, Hotel Arte

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.keller-beratung.ch/veranstaltungen



Prozessaufnahme nach Neuorganisation in selbstorganisierte Teams

Das Regionale Arbeitszentrum (RAZ) in Herzogenbuchsee hat in den Jahren 2018/2019 grosse Veränderungen in die Wege geleitet. Neu organisieren sich in vielen Themen die Teams selbständig. In einem Projekt wurden die organisatorischen Änderungen auch in der Prozessdokumentation reflektiert und hierbei auch Potentiale an den Schnittstellen aufgenommen.



Durch die Reorganisation in weitestgehend selbstorganisierte Teams entlang der Schwerpunkte Wohnen, Arbeiten und Produktion konnte beim RAZ eine Führungsebene abgebaut und den jeweiligen Teams mehr Verantwortung übertragen werden. Um den Wechsel in die neue Organisation zu festigen, wurde eine systematische Prozessaufnahme angestossen. In Besprechungen mit den rund 15 Teamleitungen wurden die jeweiligen Abläufe besprochen, Lücken innerhalb wie auch zu den Schnittstellen geklärt und Optimierungspotentiale systematisch aufgenommen. Die Erkenntnisse wurden in einem gemeinsam erarbeiteten Prozessmodell dokumentiert. Gestärkt wurde dabei auch das Prozessverständnis in den Kernprozessen, d.h. in den Aktivitäten von der Akquisition über die Leistungserbringung bis zur Verrechnung.

Im Rahmen des Projektes konnten auch regelmässige Besprechungsgefässe in unterschiedlichen Team-Konstellationen definiert und neu aufgesetzt werden, um den Informationsfluss zwischen den Teams sicherzustellen. Darin als festes Traktandum eingebettet wurde auch das Prozessmanagement im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Prozesse und Zusammenarbeit.

Als Nebenprodukt konnte die resultierende Dokumentation als Grundlage für die Zertifizierung nach ISO 9001:2015 verwendet werden. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch
Sandra Maienza, maienza@keller-beratung.ch

Lesen Sie hierzu auch das Kurzinterview mit Simon Fasel, Leiter Unternehmensentwicklung sowie Co-Projektleiter RAZ in der Prozessaufnahme, und das Portrait zum RAZ auf der folgenden Seite.

3 Fragen an Simon Fasel, Leiter Unternehmensentwicklung sowie Co-Projektleiter RAZ in der Prozessaufnahme



Simon Fasel

Was waren im Projekt die aus Ihrer Sicht grössten Herausforderungen?

Durch die vorausgegangene Neuorganisation ging auch ein Teil Knowhow verloren. Die Schwierigkeit war, bei der Projektinitialisierung ein gutes Bild zu erhalten. Diverse Dokumente waren nicht mehr vorhanden und bei anderen war es schwierig herauszufinden welche Version jetzt gilt.

Worauf empfehlen Sie einem Unternehmen, welches ein ähnliches Projekt anstrebt, besonderes Augenmerk zu legen?

Bei uns war von Anfang an klar, dass wir die Prozesse für uns aufnehmen. Der Mehrwert von gut funktionierenden Prozessen wurde dem Projektteam bereits am Kick-off klar kommuniziert. Aus meiner Sicht ist dies bei ähnlichen Projekten wichtig. Weiter haben wir erst im Rahmen der Prozessaufnahme die Detailgenauigkeit der Prozesse definiert. Der Reifegrad der Prozesse wird so wiedergegeben. Aus der Retroperspektive betrachtet, war das gewählte Vorgehen gut.

Wie geht es nun mit dem Thema bei Ihnen weiter?

Die Prozessaufnahme war erst der Anfang. Wichtig ist, dass es nun weitergeht und die Prozesse umgesetzt und gelebt werden. In der Jahresplanung 2022 sind die neu geschaffenen Besprechungsgefässe fix eingeplant. Diese stellen die Basis für eines aktiven Prozessmanagements und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar. ▲



Das Regionale Arbeitszentrum (RAZ) Herzogenbuchsee

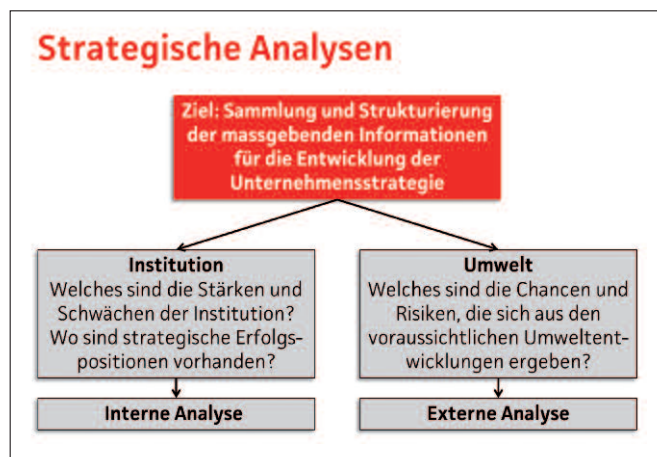
Das RAZ ist so vielfältig wie die Menschen, die es zu dem machen, was es ist: ein attraktiver Arbeitgeber, ein zuverlässiger Partner für Unternehmen und nicht zuletzt ein Zuhause. Als moderner KMU-Betrieb mit Produkten in den Bereichen Metallbearbeitung, Montage und Verpackung, Pharma, Kreativ-Atelier bietet das RAZ eine Vielzahl an Dienstleistungen an. Im Wohnheim mit 61 Plätzen werden erwachsene Menschen mit Beeinträchtigung begleitet. Weiter werden attraktive und abwechslungsreiche geschützte Arbeitsplätze sowie Lösungen zur beruflichen Integration angeboten.

www.raz-stiftung.ch

Markt- und Umfeldanalyse für das Alters- und Pflegeheim Wattenwil

Der Markt und die Angebote im Bereich Wohnen und Pflege im Alter sind die letzten Jahre deutlich in Bewegung geraten. Einerseits sind neue Wohn- und Lebensformen entstanden wie zum Beispiel das Betreute Wohnen, oder erweiterte Dienstleistungsangebote erlauben, länger in den eigenen vier Wänden wohnhaft zu bleiben. Aber auch neue Player wie zum Beispiel Immobilien-Investoren haben diesen Markt und ein mögliches Investitionspotenzial entdeckt. Für die langfristige Ausrichtung des Alters- und Pflegeheims Wattenwil ist deshalb die künftige Nachfrage nach den Plätzen und Angeboten ein zentraler Aspekt.

Eine Markt- und Umfeldanalyse sollte die Daten liefern, um die Entscheide zur Angebotsentwicklung zu erleichtern. Nicht weniger relevant für die innovative Weiterentwicklung des Angebotsportfolios sind die wirtschaftlichen Aspekte. Entscheidend ist die Fähigkeit zur nachhaltigen Refinanzierung von zukunftsgerichteten Investitionen. Eine interne Analyse des Betriebs sollte Hinweise für die Optimierung des haus-eigenen Potentials geben.



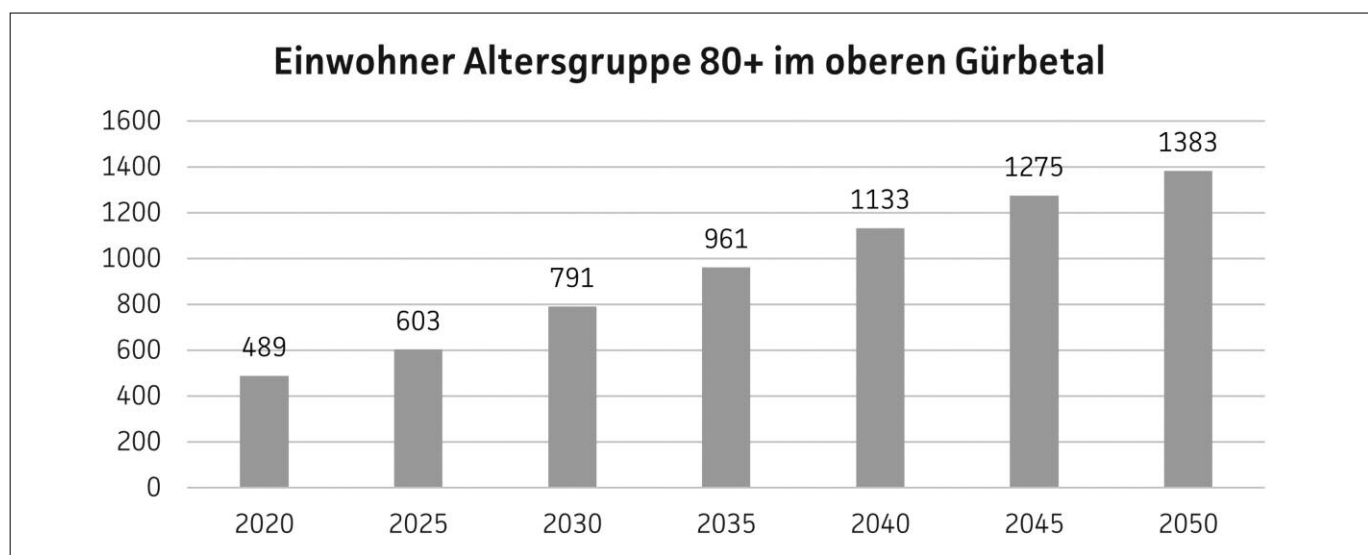
Die Keller Unternehmensberatung AG durfte für die Stiftung eine Markt- und Umfeld-Analyse erarbeiten.

Stärken und Schwächen der Mitbewerber kennen lernen

Die Umweltanalyse beinhaltet eine vertiefte Analyse der regionalen Mitbewerber. Mit welchen Angeboten sind sie in den Regionen präsent? Für das Alters- und Pflegeheim Wattenwil wurden fünf umliegende Alters- und Pflegeheime analysiert, um einen Eindruck über die Mitbewerber zu erhalten. Insbesondere ein Neubau und das künftige Angebot dieses Betriebes mussten in die Beurteilung einbezogen werden. Aber auch die Spitexorganisation und weitere Leistungserbringer wurde in die Analyse integriert.

Demographische Entwicklung analysieren

Die geburtenstarken Jahrgänge (die sogenannten Baby-boomer) werden die nächste grosse Gruppe der künftigen Nutzer von Wohnformen im Alter und damit auch von Alters- und Pflegeheimen sein. Um den künftigen Bedarf an Betten des Alters- und Pflegeheims abzuschätzen, wurde für verschiedene Regionen des Einzugsgebietes eine Bevölkerungsprognose, abgestützt auf kantonale Prognosedaten erarbeitet. Die nachfolgende Grafik zeigt eindrücklich, dass am Standort des Alters- und Pflegeheims Wattenwil im oberen Gürbetal die Altersgruppe 80+ in den nächsten Jahren markant wachsen und sich bis ins Jahr 2035 verdoppeln wird.



Da die Bevölkerungsstruktur von Gemeinde zu Gemeinde stark variieren kann – zum Beispiel aufgrund der Bautätigkeiten der letzten Jahrzehnte – wurde die Prognose für alle Gemeinden des definierten Einzugsgebietes erarbeitet.

Bettenbedarf ableiten

Die Abschätzung des Bettenbedarfs ist mit einigen Unsicherheiten verbunden. In einigen Kantonen, nicht aber im Kanton Bern, bestehen neuere OBSAN-Studien, welche zumindest auf Ebene Kanton Hinweise zum künftigen Bettenbedarf geben. Prägend für den Bettenbedarf sind insbesondere die Überlegungen, welche Verschiebungen in den ambulanten Bereich erfolgen werden, was wiederum abhängig ist von der Verfügbarkeit geeigneter Wohnformen und dem entsprechenden Pflegeangebot (in der Regel von der Spitex) im Einzugsgebiet.

Trends interpretieren

Als Abschluss der Analysephase und Überleitung in die Strategie-Entwicklung gilt es, die bestehenden oder sich abzeichnenden Trends zu interpretieren wie zum Beispiel die künftige Entwicklung von neuen Wohnformen (Wohnen mit Dienstleistungen) im ländlichen Gebiet des oberen Gürbetals oder das voraussichtliche Verhalten der Babyboomer-Generation, wenn das Wohnen im eigenen Haushalt erschwert oder verunmöglicht wird. Mit den erarbeiteten Grundlegendaten wurde ein wichtiger Baustein für die Entwicklung der Unternehmensstrategie aufbereitet. ▲

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Fragen an Ulrich Zimmermann, Präsident des Stiftungsrates



Ulrich Zimmermann

Herr Zimmermann, hat Ihnen diese Markt- und Umfeldanalyse neue Erkenntnisse gebracht oder zumindest Ihre Einschätzungen bestätigt?

Die Markt- und Umfeldanalyse hat mit konkreten und plausiblen Daten meine Einschätzungen bestätigt. Insofern hat sie auch wichtige Impulse zur Umsetzung einer langfristigen Strategie geliefert.

Was hat Sie am meisten überrascht?

Die Bevölkerungsprognose der Einwohnerinnen und Einwohnern der Altersgruppe 80+ im oberen Gürbetal.

Die Ergebnisse dieser Analyse sind in den Strategieprozess der Stiftung eingeflossen. Konnten daraus konkrete Handlungsfelder abgeleitet werden?

Die Analyse hat die Aufteilung des Angebots in ver-

schiedene Handlungsfelder sehr erleichtert und Umsetzungsprojekte können sich auf die erhobenen Daten abstützen.

Welche weiteren Rahmenbedingungen waren für Sie in der Strategie-Entwicklung ausserdem noch wichtige Einflussfaktoren?

Die Vorgaben der politischen Behörden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, beeinflussen die Strategie des Alters- und Pflegeheims Wattenwil sehr entscheidend. Die Analysen der Keller Unternehmensberatung AG haben aber auch Entwicklungsmöglichkeiten ausserhalb eines relativ stringenten Regulativs aufgezeigt.

Vielen Dank für das kurze Gespräch. ▲



Alters- und Pflegeheim Wattenwil

Das Alters- und Pflegeheim Wattenwil bietet ein Zuhause für 90 wenig-, mittel- oder schwerpflegebedürftige Seniorinnen und Senioren, die aus physischen, psychischen oder sozialen Gründen nicht selbständig in einer Familie oder anderen Gemeinschaft leben können oder wollen. Das Alters- und Pflegeheim befindet sich in zwei getrennten Liegenschaften an bevorzugter Hanglage mit weitem Blick auf das Stockental, in das Gürbetal und auf die Berner Alpen.

Die Trägerschaft fürs Alters- und Pflegeheim Wattenwil wurde von der Dr. Ludwig Meyer Stiftung Wattenwil am 1. Januar 2002 übernommen. Die Stiftung wurde durch die Schenkung des Wattenwiler Arztes Ludwig Meyer ins Leben gerufen. Zwischen 1904 und 1944 führte der Gönner in der Gemeinde Wattenwil eine Landpraxis und war gleichzeitig Chefarzt im damaligen Bezirksspital Wattenwil.

www.aphw.ch

Bettenbedarfsplanung in Alters- und Pflegezentren – wohin geht die Reise und was bedeutet dies für meine Institution?

Der Bettenbedarf wurde in den letzten Jahren in einigen Kantonen nach unten korrigiert. Zwar ist durch die zunehmende Alterung der Bevölkerung potenziell ein höherer Bedarf zu erwarten, alternative Angebote werden dabei aber zunehmend bedeutender und auch politisch gefördert.



Als Grundlage zur Abschätzung des zukünftigen Bettenbedarfs ist die «Statistische Grundlage zur Pflegeheimplanung», welche durch das Schweizerische Gesundheitsobservatorium (Obsan), im Auftrag der jeweiligen Kantone erarbeitet wird, am bekanntesten. Obsan hatte im Zeitraum von 2019 bis Oktober 2021 unter anderem neue Planungsgrundlagen für die Kantone Uri, Schaffhausen, Zug, Graubünden geschaffen und jene vom Kanton Zürich mit den Daten des Jahres 2019 aktualisiert.

Die Planung geht in der Regel von unterschiedlichen Varianten aus. Typischerweise beinhalten diese folgenden Effekte:

- Nur Personen mit einer höheren KLV-Stufe leben zukünftig im Heim, typischerweise ab Stufe 3.
- Shift von Leistungen in den ambulanten Bereich, typischerweise wird ein Shift von 10% angenommen
- Kombination beider Effekte

Zugrunde liegt die Überlegung, dass zukünftig niedrigere Pflegestufen vermehrt durch die Spitex betreut werden können. Kantone und Gemeinden wirken mit Bedarfsabklärungsstellen zunehmend darauf hin, dass für tiefere Pflegestufen nach Möglichkeit ambulante (und damit, zumindest für einzelne Kostenträger, kostengünstigere) Lösungen gefunden werden.

Weiter erhalten intermediäre Strukturen ein höheres Gewicht: Tages- und Nachtstrukturen, Alterswohnungen/Wohnen mit Service oder betreutes Wohnen. Diese könnten schnell an Bedeutung gewinnen, wenn die Ergänzungsleistungen (EL) für betreute Wohnformen neben der EL im Heim und zuhause klarer geregelt würden, wozu aktuell der Gesetzesentwurf auf Bundesebene ausgearbeitet wird.

Institutionen sind grundsätzlich und bei bevorstehenden Sanierungen oder Neubauten gut beraten, die Verschiebungseffekte von stationär zu ambulant, demografische Entwicklungen wie auch politische Rahmenbedingungen zu beobachten und in der Strategie zu berücksichtigen. Es sind die Angebote und Schwerpunkte im stationären Bereich zu klären und nach Möglichkeit mit ergänzenden ambulanten oder intermediären Leistungen zu kombinieren. Den bestehenden grossen Unsicherheiten kann im baulichen Bereich mit flexiblen Lösungen begegnet werden, so dass Teilbereiche nach Bedarf mit wenig Aufwand den Bedürfnissen entsprechend umgenutzt werden können. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

Workshop «Fachkräftemangel»

Aktuell sind mehr als 11'000 Pflegestellen nicht besetzt. 40% der Pflegenden steigen aus ihrem Beruf aus. Die neueste Obsan-Studie zeigt auf, dass in den nächsten Jahren mehr als 20'000 zusätzliche Pflegestellen zu besetzen sind. Das «Risiko Fachkräftemangel» ist Realität geworden. Besonders hart betroffen sind dabei die Psychiatrischen Kliniken. Thomas Mauchle, HR-Berater bei der Keller Unternehmensberatung AG, durfte bei der Triaplus AG einen Workshop zum Thema «Fachkräftemangel» moderieren.

Fragen zum Workshop an Daniel Mohr, Bereichsleiter Pflege Klinik Zugersee und Mitglied der Geschäftsleitung



Daniel Mohr M.H.A., Leiter Pflegedienst

Herr Mohr, was waren für Sie die Beweggründe, einen Workshop zum Thema «Fachkräftemangel» durchzuführen?

Der schweizweite Fachkräftemangel in der Pflege betrifft auch unsere Klinik. Entscheidend ist, wie wir als Betrieb darauf reagieren. Dabei müssen wir versuchen die Frage zu beantworten, wie die Situation abgefedert werden kann und was zu tun ist, damit wir als Arbeitgeber auch langfristig attraktiv bleiben. Die beiden Hauptthemen sind Mitarbeitergewinnung und Mitarbeitererhalt. Dafür braucht es verschiedene Sichtweisen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und da ist das Format Workshop sehr gut geeignet.

Besonders beeindruckend war, dass am Workshop Mitarbeitende, die direkt mit den Patientinnen und Patienten arbeiten, und auch der CEO teilgenommen haben. Welche Überlegungen stehen dahinter?

Mir war es besonders wichtig, die verschiedenen Perspektiven zusammenzubringen, um die Herausforderungen mit einem Rundumblick angehen zu können. Nebst dem CEO und drei Basismitarbeitenden waren die Leiterin HR sowie die oberen Pflegekaderpersonen am Workshop beteiligt. Ich denke, es ist uns damit gelungen, gute und konstruktive Vorschläge aus allen Hierarchiestufen in den Massnahmenkatalog aufzunehmen. Für die Basismitarbeitenden war es wichtig, dass sie sich einbringen konnten und gehört wurden. Für die Kaderpersonen der verschiedenen Stufen war es hilfreich, die Sichtweisen aus dem Tagesgeschäft abholen zu können. Ich bin überzeugt, dass die getroffenen Massnahmen bei der Umsetzung auf eine breite Akzeptanz stossen werden, weil sie gemeinsam und über alle Hierarchiestufen entwickelt wurden.

Die Triaplus AG ist ein modernes Unternehmen und bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits heute fortschrittliche und attraktive Anstellungsbedingungen. Konnten Sie trotzdem neue Ideen entwickeln?

Natürlich müssen auch wir uns als Klinik innerhalb der ökonomischen Rahmenbedingungen bewegen und wir haben in den letzten ein, zwei Jahren bereits Vieles auf den Weg gebracht, z.B. eine Erhöhung der Pflegestellen per 2021. Ein anderes Beispiel ist die Anpassung unseres Ausbildungskonzeptes Pflege HF, das geeigneten Personen ermöglicht, das HF Studium in verkürzter Zeit innerhalb 2,5 oder 2 Jahren zu durchlaufen. Zudem besteht neu die Möglichkeit, die Ausbildung HF zu einem lebenskostendeckenden Lohn mit einer anschliessenden Verpflichtungszeit zu absolvieren.

Nebst vielen kleineren Schritten wie die Intensivierung der Massnahme, dass Mitarbeitende andere Mitarbeitende anwerben, resultieren aus dem Workshop auch grundlegende strukturelle Ansätze. So planen wir nun ein Projekt, bei dem wir die Abläufe auf den Stationen unter dem Lean-Ansatz anschauen werden mit dem Ziel, Stress im Arbeitsalltag zu reduzieren. Gleichzeitig werden wir analysieren, ob jede Berufsgruppe im Tagesgeschäft die richtige Tätigkeit ausführt – das Stichwort hier ist Skill- und Grademix interprofessionell.

Wie stellen Sie sicher, dass die erarbeitenden Ideen erfolgreich umgesetzt werden?

Durch die strukturierte Begleitung im Workshop konnte ein Katalog mit insgesamt 15 Massnahmen erarbeitet werden. Diese sind verbindlich an die verantwortlichen Personen adressiert und mit einem Ampelsystem hinterlegt, inklusive klarer Timeline. Die Hauptarbeit hat also erst jetzt richtig begonnen und da sind wir nun alle gefordert.

Herr Mohr, vielen Dank für das Gespräch. ▲

Thomas Mauchle, mauchle@keller-beratung.ch



Kurzportrait der Triplus AG

Die Triplus AG vereint die psychiatrische Grundversorgung für Erwachsene, Kinder und Jugendliche in den Kantonen Uri, Schwyz und Zug. Sie bietet über die Kantons Grenzen hinweg eine koordinierte ambulante, teilstationäre und stationäre Behandlung.

Zur Triplus AG gehören die folgenden Organisationseinheiten:

- Klinik Zugersee, Zentrum für Psychiatrie und Psychotherapie
- Ambulante Psychiatrie und Psychotherapie (APP) Uri
- Ambulante Psychiatrie und Psychotherapie (APP) Schwyz
- Ambulante Psychiatrie und Psychotherapie (APP) Zug
- Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP) Uri
- Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP) Schwyz
- Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP) Zug

**tria
plus**

Die Ambulatorien verteilen sich mit rund zehn Standorten über das gesamte Konkordatsgebiet und stellen die Versorgung der Einwohnerinnen und Einwohner der drei Konkordatskantone sicher. Sie stehen allen Interessierten für Auskünfte, Beratungen und Therapien offen.

Die Klinik Zugersee, Zentrum für Psychiatrie und Psychotherapie ist die stationäre Einrichtung der Triplus AG. Die behindertengerecht ausgestattete Klinik bietet Menschen mit unterschiedlichen psychiatrischen Erkrankungen Hilfe und Unterstützung. Professionalität, der Einsatz moderner Therapieverfahren und Interdisziplinarität kennzeichnen das therapeutische Handeln.

www.triplus.ch

Erste Ergebnisse zum Digitalisierung-Check für Alters- und Pflegezentren

Die Keller Unternehmensberatung AG hat ein Digitalisierungs-Check entwickelt, welcher Alters- und Pflegezentren über alle im Heim typischen Themenbereiche und Prozesse Handlungsempfehlungen für die weitere Digitalisierung aufzeigt. Dieser Check berücksichtigt die eigenen Prioritätensetzung im Vergleich zum Benchmark.

Entlang von fünf Schwerpunkten wird zu 42 Technologien die Intensivität der Nutzung, heute und zukünftig im Betrieb erwartet, erfragt. Ergänzend soll im Check angegeben werden, wie intensiv das Heim an der Umsetzung zu den einzelnen Technologie-Themen arbeitet.

Digitalisierter Kreditorenprozess/ inkl. Visum						
	überhaupt nicht	--	-	+	++	sehr
Nutzung heute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wichtigkeit in Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir arbeiten an der Umsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frageblock zu einem der 42 Einzelthemen

Der Benchmark wird noch weiter aufgebaut, nach vorliegenden der ersten Ergebnissen lassen sich aber bereits ein paar Aussagen zum Stand der Digitalisierung und zukünftigen Prioritäten in den Heimen treffen.

Weit fortgeschrittene Nutzung Pflegedokumentation – trotzdem höchste Priorität bei der Weiterentwicklung

Über alle Einzelthemen hinweg wird die (digitalen) Pflegedokumentation mit der höchsten Nutzung und damit weitesten Verbreitung bewertet. Dies ist erfreulich, da die Pflegedokumentation der grössten Berufsgruppe im Heim die administrativen Arbeiten erleichtern soll.

Zeitgleich arbeitet man aber bei der Pflegedokumentation am stärksten an deren (weiteren) Umsetzung. Daraus lässt sich schliessen, dass diese zwar vorhanden und genutzt wird, aber noch Entwicklungspotential aufweist.

Ebenfalls weit verbreitet ist die digitale Agenda wie auch die sichere Kommunikation mit Dritten (beispielsweise über HIN).

eHealth (ePD) in Umsetzung, Kreditorenprozesse und digitale Signaturen als Top-Themen der Zukunft

Die Differenz zwischen heutiger Nutzung und zukünftigem Bedarf wird rund um das Thema eHealth am grössten beurteilt. Mit ein Grund dürfte die näher rückende Umsetzungspflicht des elektronischen Patientendossiers sein. Entsprechend steht das Thema bei den Themen in Bearbeitung an fünfter Stelle und hat entsprechend hohe Priorität.

Weiter ein hoher Entwicklungsbedarf sieht man für die Umsetzung digitaler Kreditorenprozesse, der digitalen Signatur in Berichten und elektronischer Bestellprozesse. Im Unterschied zu eHealth wurden bei diesen drei Themen aber noch kaum Umsetzungsmassnahmen gestartet.

Prioritärer Handlungsbedarf in Unterstützungsprozessen

Themen, die heute wenig genutzt werden, welchen zukünftig aber ein hoher Nutzen zugeschrieben wird und zu denen heute zeitgleich wenig Umsetzungsmassnahmen erfolgen, haben wir als Themen definiert, welche für eine strategische Betrachtung hohe Aufmerksamkeit zugeteilt werden sollten.

Die Top 5 Themen, welche im Benchmark in Bezug auf eine Digitalisierungsstrategie hohe Aufmerksamkeit verlangen, sind:

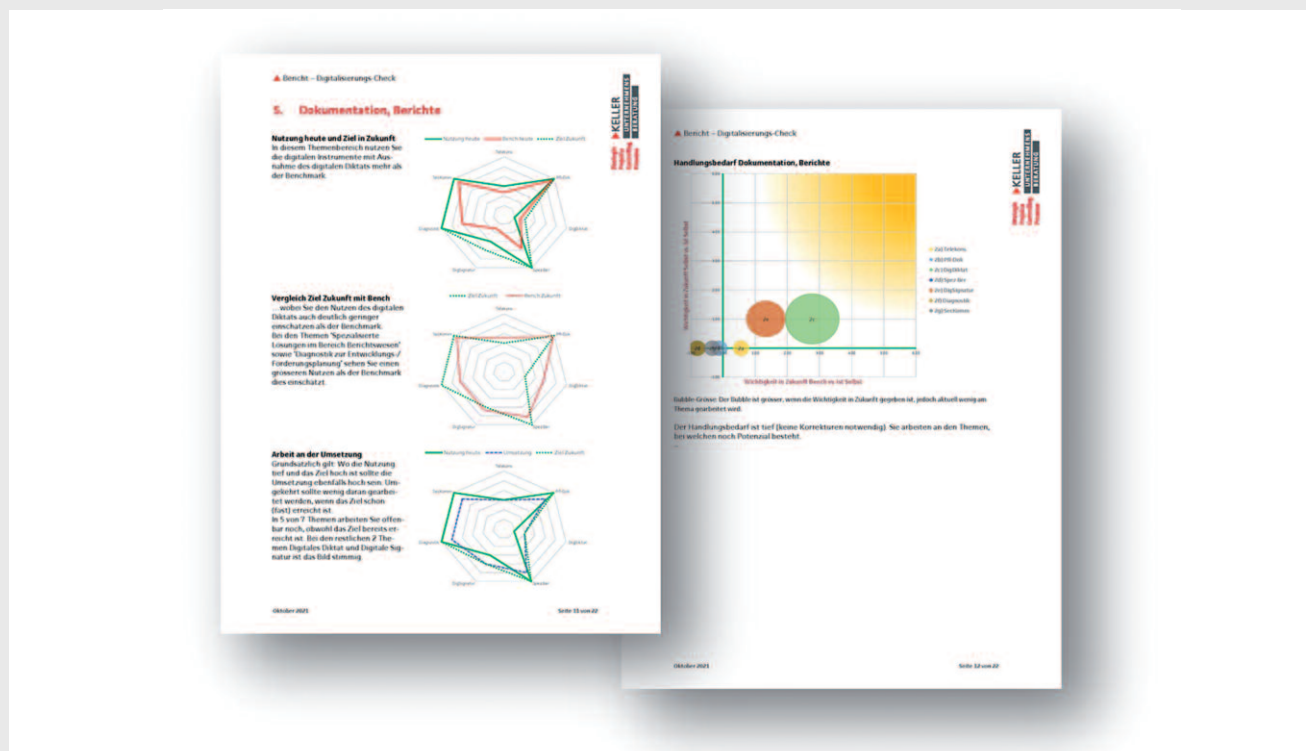
- Digitaler Unterschriftenprozess bei Berichten (digitale Signatur)
- Digitalisierter Kreditorenprozess/inkl. Visum
- Automatisiertes Bestellwesen (Material, Medikamente, z.B. wenn Mindestbestand erreicht, wird automatisch ein Bestellvorschlag angezeigt)
- Automatisiertes Notfallsystem (Nutzung von Künstlicher Intelligenz KI)
- Spracheingabe (ergänzend zur oder anstelle der Tastatur)

In Summe handelt es sich um Themen, die Medienbrüche reduzieren und bei administrativen Tätigkeiten in der Pflege und der Verwaltung Entlastung bringen sollen. Es empfiehlt sich Wichtigkeit und Dringlichkeit der Themen in der Strategie zusammen mit deren Kosten und Nutzen im Vergleich zu weiteren Massnahmen abzuwägen und die Themen in Gesamtstrategien (beispielsweise Dokumentationsstrategie, Strategie zum Administrativsystem) einzubeziehen.

Der Digitalisierungs-Check, insbesondere mit der eigenen Einschätzung im Quervergleich zum Benchmark, bietet eine Basis zur sachlichen Diskussion der zukünftigen Prioritäten und Handlungsfelder. Er kann damit als Grundlage zur Ausarbeitung oder Aktualisierung der Digitalisierungsstrategie im Alters- und Pflegezentrum genutzt werden. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch
Stefan Trachsel, trachsel@keller-beratung.ch

Digitalisierungs-Check für Alters- und Pflegeheime



Der Check erfolgt mittels Onlinebefragung (Zeitbedarf 15 bis 20 Minuten). Als Ergebnis erhalten Sie einen von uns hausspezifisch erstellten Bericht mit Handlungsfeldern und Prioritäten für die Digitalisierung. Die Angaben werden in Bezug zu den eigenen Angaben und zum Benchmark bewertet. Der Check kann als Bestandaufnahme sowie als Grundlage für eine Digitalisierungs-Strategie genutzt werden.

Der Check wird zum Fixpreis von CHF 550.– (exkl. MWST) angeboten.

Zur Teilnahme gelangen Sie direkt durch Einscannen des nebenstehenden QR-Codes:



Abgeschlossene Rekrutierungs-Prozesse

Die Keller Unternehmensberatung AG durfte im 2021 die Rekrutierungen für folgende Führungspositionen begleiten:

- Rekrutierung Heimleiter/in, Sunnehof in Immensee
- Rekrutierung Heimleitung/Zentrumsleitung, Hofmatt Weggis
- Rekrutierung Leitung HRM, Alters- und Pflegeheime Glarus Süd
- Rekrutierung Geschäftsführer/in, IZ Integrationszentrum AG Rapperswil
- Rekrutierung Leitung Pflege und Betreuung, Gerbe Einsiedeln

Wir danken für die Zusammenarbeit, das entgegengebrachte Vertrauen und wünschen den Institutionen wie auch den neuen Stelleninhabern und Stelleninhaberinnen alles Gute und viel Erfolg.

Unsere Kunden profitieren im Rekrutierungsprozess von unserer grossen Branchenerfahrung, wie auch von der Fachkompetenz unseres HR-Beraters. Und zudem verrechnen wir keinerlei Pauschalen, sondern unsere Leistungen nach Aufwand und transparent. ▲

Thomas Mauchle, mauchle@keller-beratung.ch
Werner Keller, keller@keller-beratung.ch



Das Haus für Pflege bietet qualitativ hochstehende integrative Pflege und Betreuung für Menschen, die vorübergehend einen stationären Aufenthalt benötigen. Dies kann nach einem Spitalaufenthalt sein, oder wenn Angehörige in ihrer Betreuungsaufgabe ausfallen oder eine Auszeit und Standortbestimmung brauchen. Wo immer möglich, wird die Kompetenz zur selbständigen Lebensführung der Patientinnen und Patienten in Ruhe aufgebaut. Im Rahmen des Case Managements erhalten auch die Angehörigen Begleitung und Beratung und das «Nachher» wird vorbereitet, sei es wieder zu Hause oder in einer Pflegeinstitution. Auch in Würde zu sterben ist im Haus für Pflege möglich. Ein engagiertes, interdisziplinäres Team leistet diese wichtigen Aufgaben in der Brückenfunktion zwischen Spital, Pflege zu Hause und Pflegeheim.

Per sofort oder nach Vereinbarung suchen wir eine gewinnende und führungsstarke Persönlichkeit als

Leiter/in Haus für Pflege (80 – 100%)

Ihre Aufgaben

- Sie führen das Haus für Pflege Bern nach ethischen, pflege- und dienstleistungsorientierten sowie betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.
- Zusammen mit dem Leitungsteam und dem Stiftungsrat sorgen Sie für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Institution.
- Sie fördern die Weiterentwicklung einer integrativen Pflege.
- Sie pflegen Kontakte und Netzwerk zu Partnern und Zuweisern.

Ihr Profil

- Sie verfügen über eine ausgewiesene Führungserfahrung.
- Sie bringen einen Diplomabschluss in der Pflege sowie eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung in Management und Pflege mit.
- Sie sind kommunikationsfreudig und vernetzungsstark

Unser Angebot

Das Haus für Pflege ist eine etablierte Institution mit anerkannten Kompetenzen. Ihr innovatives Denken sowie Ihr unternehmerisches Flair werden von der Trägerschaft geschätzt.

Für weitere Informationen steht Ihnen der beauftragte Berater, Werner Keller, Tel. 056 483 05 11, keller@keller-beratung.ch gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Ihr Ansprechpartner: Werner Keller, 056 483 05 11

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen elektronisch an: jobs@keller-beratung.ch

Pensionierung Annekäthi Bischoff, Verabschiedung Silke Däppen



Annekäthi Bischoff

Nach mehr als 13 Jahren bei der Keller Unternehmensberatung, davon einigen Monaten über das ordentliche Pensionsalter hinaus, hat sich Annekäthi Bischoff entschieden, etwas kürzer zu treten und sich Ende Februar 2022 pensionieren zu lassen. Sie unterstützte beim Aufbau von Prozessmanagementsystemen in Spitälern und Kliniken, führte Analysen zur Aufbau- und Ablauforganisation durch, begleitete in Studien oder strategischen Projekten in Verbänden und beim Bund, schwerpunktmässig mit Bezug zur Pflege(wissenschaft) oder Gesundheitspolitik.

Wir danken ihr für die langjährige Treue und ihre Bereicherung für unser Team. Wir wünschen ihr vor allem viel Freude und Zeit für ihre Hobbies wie zum Beispiel mit dem Projekt «Singen kennt kein Alter», wodurch ihr ein Bezug zur Branche mit einem etwas anderem Blickwinkel bestehen bleiben wird. ▲



Silke Däppen

Silke Däppen hat die Keller Unternehmensberatung AG per Ende November 2021 verlassen. Sie war interimistisch in mehreren Institutionen als Geschäftsführerin tätig und half hierbei unseren Kunden den Betrieb jeweils bis zu einer definitiven Nachfolgelösung sicherzustellen. Weiter wirkte sie bei den Rekrutierungen mit und unterstützte bei der Ausarbeitung unseres Seminars für GL-Mitglieder von Alters- und Pflegezentren.

Wir danken für die wertvolle Mitarbeit und wünschen ihr für den weiteren Weg alles Gute. ▲

Begrüssung Dieter Schwarzer und Stephan Kunz



Dieter Schwarzer

Dieter Schwarzer verstärkt seit 15. November die Keller Unternehmensberatung AG. Er war zuletzt bei der Forel Klinik AG als CFO tätig, davor arbeitete während rund 5 ½ Jahren bei der Vamed Gruppe, zuerst als Leiter Finanzen und Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Rehaklinik Dussnang, später als Leiter Finanzen für Dussnang und ergänzend als Leiter Controlling häuserübergreifend für die Vamed Management und Services Schweiz AG.

Die Schwerpunkte von Dieter Schwarzer liegen im Bereich Finanzen und Controlling mit der Erarbeitung von Businessplänen, Unterstützung in der Kostenrechnung, beim Aufbau oder Überarbeitung von Reporting- oder Budgetierungsprozessen oder bei der Einführung von ERP-Systemen. ▲



Stephan Kunz

Ab 1. Januar 2022 dürfen wir Stephan Kunz, als Nachfolge von Silke Däppen, begrüßen. Er war zuletzt während 5 Jahren Heimleiter beim Pflegeheim Peteracker in Rafz und bringt ein Master of Advanced Studies in Gerontologie mit. Er arbeitet seit über 30 Jahren in strategischer und operativer Führung von sozialen Institutionen. Dabei verantwortete er Betriebe von politischen Gemeinden ebenso wie Organisationen innerhalb von Stiftungen, Genossenschaften, Verbänden, Vereinen und im kirchlichen Umfeld.

Stephan Kunz wird schwerpunktmässig im Langzeitbereich tätig sein. Neben Interim-Einsätzen gehören zu seinen Aufgaben die Strategie-Entwicklung, Führungs- und Organisationsanalysen oder die Erarbeitung von Betriebskonzepten. ▲

Veranstungshinweise

Seminare

Thema	Inhalte	Veranstungsdaten
Kompaktseminar «ePD» für Alters- und Pflegezentren	<i>Der Aufbau und die Elemente des ePD's sind für Sie greifbar. Damit können Sie sich ein Bild machen, was die Anforderungen des EPDG's bezogen auf Ihre Institution bedeuten. Sie sind in der Lage, Handlungsfelder für Ihre nächsten Schritte abzuleiten.</i>	14.01.2022
Digitale Transformation: Ist Ihre Organisation fit für die Zukunft?	<i>Das Seminar beleuchtet die Herausforderungen und Herangehensweisen zur digitalen Transformation im Spital und in der Klinik. Themenbereiche sind das Management von Ressourcen, der Kulturwandel und Umgang mit Veränderungen.</i>	26.01.2022
Agiles Zielmanagement – OKR Anwendungstraining	<i>OKR ist ein agiles Framework, das ein Team oder das ganze Unternehmen konsequent auf gemeinsam vereinbarte Top-down- und Bottom-up-Ziele fokussiert. Der Kurs zeigt die Methode auf und mittels Fallbeispielen erfolgt der Transfer in die Praxis.</i>	17.05.2022
Strategierelevante Themen für GL-Mitglieder von Alters- und Pflegeheimen	<i>Das Seminar vermittelt Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Institution. Referenten aus Praxis und Forschung bieten eine breite Übersicht zu den Entwicklungen in der Branche..</i>	10. / 11.05.2022 09. / 10.11.2022

Webinare

Thema	Inhalte	Veranstungsdaten
Tätigkeitenerhebung – schlank, qualitätsgesichert und mit Erkenntnissen für Ihren Betrieb	<i>Wir zeigen Ihnen auf, wie mittels Mobiltelefon, basierend auf dem Katalog der Koordinationsgruppe Langzeitpflege und der Lösung 2CARE, eine Tätigkeitenerhebung durchgeführt werden kann und was sie – neben den Schlüssel für die Kostenrechnung – daraus für Ihren Betrieb ableiten können.</i>	20.01.2022 15.03.2022
Benchmarking auf Basis SOMED	<i>Die HEBES-Plattform ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf das eigene Pflegezentrum im Vergleich zu Dritten unter Berücksichtigung von Personal-, Klienten-, Leistungs- und Finanzdaten. Nutzen Sie den Termin als unverbindliche Möglichkeit, die Lösung live kennenzulernen.</i>	05.04.2022 08.06.2022

Anmeldung, Teilnahme- und Durchführungsbedingungen: www.keller-beratung.ch/veranstaltungen

